

1) 这是什么 case: 客户为什么找咨询公司

•

客户处境 (大背景) : NYCHA 面临多重压力叠加

•

◦

住房存量老化 → 维护需求上升 → 资本投入需求增长

◦

◦

资金下降且未来资金前景不明

◦

◦

公共压力增大: 要求用更少资源提供更多服务

◦

•

NYCHA 找 BCG 的核心目标: 帮助 NYCHA “**do more with less**”, 通过提升 **central support service functions** (总部/中台支持职能) 的效率与有效性, 把资源更多地“挪回”一线运营活动

•

2) 咨询合同里 “被要求做什么” (这直接定义了 case 的边界)

BCG 受托的服务范围 (报告里明确写了三条) :

1.

对 NYCHA 的 **central services + borough office** 支持职能做一次“全面现状评估”

2.

3.

基于评估结果提出改进建议: 目标是提升现有商业模型的效率/有效性, 并对标领先公共住房机构、物业管理公司、最佳私营企业实践

4.

5.

为 NYCHA 推进其全面转型计划提供战略、战术、技术支持

6.

3) “Case 的问题树” 核心: NYCHA 的系统性痛点 (含关键数据点)

报告在 executive summary 里把“互相强化的挑战”列得很直白 (这部分是你做 Sandbox 时最适合当 constraint 的来源) :

A. 资本投入不足 (under-funded capital)

•

资本投入不足导致: 未满足需求更高、结构性缺陷增加、维护/修理需求上升

•

•

物理资本缺口/需求估计 > **\$16B** (基于最新 PNA)

•

B. 物业管理与维修模式不优 (sub-optimal property management & maintenance model)

•

“垂直一体化模式”加剧效率问题, 导致维修 backlog 增长

•

•

backlog 量级: 约 **330k work orders**; 工单可能拖到 长达 2 年

•

C. 采购与供应链不优 (sub-optimal procurement & supply chain)

•

采购活动高度碎片化 + 采购流程官僚 → 成本更高、交期更长

•
•

例子 (同类物品价格差异巨大) : 白色油漆 \$8–\$28/加仑

•
•

例子 (库存管理效率问题) : 2010 年“管理 \$5M 活跃库存”的管理开销约 \$5M, 库存周转“略高于 2 turns”

•

D. 支持职能低效 (inefficient support functions)

•

中央与 borough office 存在大量“shadow resources”(影子人力/重复岗位), 例如 finance / HR / procurement 等

•
•

流程高度刚性、官僚, 且与最佳实践不一致 (例: 预算流程)

•

E. IT 系统 “没吃满” (underleveraged IT systems)

•

不是没上系统, 而是: 强软件包已实施, 但没发挥全部潜力, 关键功能缺失

•
•

例: 工单排程不佳、真实工时未被捕捉、材料消耗未按 job 跟踪

•

F. 资源部署无效 (ineffective resource deployment)

•

员工参与度低; 劳动程序 (civil service/union) 限制资源灵活部署

-
-

组织缩编受“bumping”影响约束（岗位挤压/顶替链条）

-

4) 咨询团队“怎么诊断”的：机会类型框架（不是解法，是看问题的镜头）

报告把机会分成4类（这很适合你MVP里让“分析员/专家agent”分工）：

1.

Business process improvements: 删不必要的步骤、优化节奏与顺序（并行vs串行）

2.

3.

IT systems enhancements: 用应用/数据库/服务器/网络/终端等驱动效率与流程有效性

4.

5.

Organizational structure redesign: 明确结构、角色、责任、决策权；找最优 staffing level

6.

7.

Capabilities & cultural change: 构建/吸引能力；衡量与激励高绩效（含跨部门协作）

8.

并把“价值结果”分为：财务影响（降本/增收）、服务水平提升、组织有效性提升

5) 对标（Benchmarking）对象与维度：他们拿谁当“外部事实”

报告明确：对标既包括 **Public Housing Authorities (PHAs)**，也包括 **Private property management companies (PMCOs)**。图里列出的样本包括：

•

PHAs (示例列名) : HACLA、PHA、SAHA、KCHA、BALT、AHA

•

PMCOs (示例列名) : Lemle & Wolff、Shinda、Omni New York LLC、Wavecrest、Metro、Habitat、Draper & Assoc.、Columbia、Lane & Co.、Integral

•

覆盖职能维度 (左侧行) : HR、Leased Housing、Capital Projects、Community Operations、Development、Finance、IT、Legal、Eligibility、Operations、Communications、Procurement & Supply Chain

•

这意味着：**case 的“可比世界”**被定义成“公共部门同类机构 + 私营物业管理公司”，而不是随便找 best practice。

6) 典型流程痛点示例： Tenant Interview 流程 (图表转文字)

报告给了一个“流程复杂 + 痛点多”的例子（你可以直接把它做成 Sandbox 里的数据证据卡）：

•

泳道/参与方：Applicant、Call center、Intake/Planning、Eligibility、Screening

•

•

关键节点 (简化复述) :

•

◦

从 waitlist 安排面试 → applicant 是否出席 (不出席就要改期循环)

-
-

面试后检查材料是否齐全 (不齐全会进入“补材料/验证材料”循环)

-
-

满足标准? → 背景调查 → 是否 eligible? → 发通知

-
-

还可能出现: 申请人请求 hearing (在 90 天内挑战资格判定)

-

•

时间维度 (图里强调的痛点) : 多个步骤每一步可拖到 6 个月, 并且 “churn 很大”; 后段 screening 区域标了 “up to 60 days”

•
•

潜在结果 (图下方框) : 因未出现而失格、优先级过低回 preliminary waitlist、因材料/资格不符失格、因犯罪/租住历史失格、或 eligible

•

7) IT 现状图: NYCHA 的应用版图 (图表转文字)

这张图本质是在说: NYCHA 有一堆系统, 但“连接方式 + 关键模块缺口”导致效率上不去。

•

中央 ERP/套件: E-Business Suite (含 General Ledger、Accounts Receivable、Accounts Payable、Grants、Purchasing、Inventory、Procurement、Order Manager、Property Manager、Fixed Assets、Project 等)

•
•

关键业务系统块: Work order assessment、Handhelds、CRM、Tenant Data / Rent Control / Tenant Selection & Assignment、Data warehouse

•
•

其他系统: Timekeeping、Legal workflow、Document mgmt、Construction mgmt、Scanning、Printing & mailing、Fusion Middleware 等

•
•

图例含义 (很重要) :

•

○

“Significant user identified issues” (用户指出重大问题)

○
○

“Opportunities to improve performance or replace with improved systems” (可优化或替换)

○
○

“No significant issues identified” (无重大问题)

○

8) 行业/运营模式趋势: 公共住房在向 “私营物业管理” 靠拢

报告识别的趋势是: 公共住房机构在采用更多私营物业管理实践。

•

坐标轴:

•

○

横轴: 关键活动商业模型 (Insourced → Outsourced)

-
-

纵轴: 责任/问责 (Center → Properties)

-

•

图里把 NYCHA 放在左下 (更中心化、更内包、问责在中心) ; 而示例里的多个 PHA 点位显示“向右上移动” (更外包 + 更物业层问责)

•

9) 组织责任分布对比: NYCHA vs PMCO vs Best-in-class PHA (图表转文字)

这张表用颜色编码 (Property / Borough / Center / Outsourced) 把各种活动的责任落点画出来, 核心观察是:

•

PMCO 与 best-in-class PHA: 更强调 **property-level accountability** (物业层面问责更重)

•

•

NYCHA:

•

-

物业层问责更弱、决策更少

-

-

跨层共享问责更多 (shared accountability across levels)

-

-

外包更少

-

(这张图对你 Sandbox 特别有用：你可以用它来“设定角色的权责边界”，比如物业层负责人 vs 总部支持职能负责人天然会吵。)

10) 服务水平差距 (以 Operations 为例) : NYCHA vs PMCO vs PHAs (含硬数据)

报告用“Operations (维修/租金)”举例说明 NYCHA 的 service level 落后:

Maintenance & Repair

•

NYCHA:

•

◦

backlog **330k** 工单；部分预约排到 **2014** 才能处理

◦

数据显示 emergency 有一定及时性：**59% emergency 在 8 小时内关闭**

◦

◦

但无法可靠、及时地追踪维修数据

◦

•

PMCO: 无 backlog；纠正性维修 5–7 天；紧急 24 小时；用工单系统追踪

◦

◦

PHAs: 无 backlog；纠正性维修 7–24 天；紧急 24 小时；用工单系统追踪

•

Rent collection

- NYCHA: **11% rent delinquency; 1.2% bad debt**
 - PMCO: 2–5% delinquency; 1–2% bad debt
 - PHAs: 3–5% delinquency; 1% bad debt
 -
-

11) 员工参与度/组织健康度：员工调查（把“软问题”变硬证据）

报告给了 NYCHA 员工调查的可视化结果（这类内容最适合做成“文化/组织阻力”constraint）：

- 总体: **Overall engagement = 3.8** (样本: Overall n=6,679)
- “组织共同痛点”: **Motivation (动机) **是跨组织痛点，且 协作与管理层互动特别弱 (图右侧气泡直接写了)
•
分维度/分域 (示例) : Objectives & aspirations、Accountabilities & collaboration、Performance management & recognition、People manager capabilities & interactions 等都有分数，并用颜色标注分位
(bottom/third/second/top quartile)
•
•

进一步切分到 Operations 体系各 division: 表格给出每个 division 的 responses 数、%responses、以及多个维度的分数 (并明确“会跟每个部门 follow up”以理解主题与驱动因素)

•

12) 报告里出现的“产出影响数字”（这不是 case 现状，但你用来做对比很有价值）

如果你的目标是“把产品输出与咨询报告输出对照”，那这页的数字必须收录 (但请注意它是 BCG 对建议方案的估算) :

•

预计到 2016: 约 **\$70M run-rate cost savings + \$55M run-rate revenues**

•

他们声称：节省主要来自更好利用 procurement spend + 重构 central office 支持职能；增收主要来自识别欺诈、执行 Section 8 rent reasonableness

•

他们还写到：NYCHA 重做了 5 年 operating plan，纳入不少举措，到 2016 产生 **\$35M salary & fringe savings**

•

下面我把这份 NYCHA × BCG (2012) 报告里，所有“可当 case 输入/对照产出”的数字信息尽量“榨干”成纯文字数据包 (包含现状数据 + benchmark + BCG 量化影响/投资，方便你拿来跟你产品输出做对照)。

1) 维修/运营现状与对标数据 (Service levels & Benchmarks)

•

未完工单 backlog: ~330,000 (~330k open work orders) ; 有的维修预约时间能排到 2014。[纽约市政府+1](#)

•

•

紧急维修 (emergency work orders) : 只有 59% 能在 8 小时内完成。[纽约市政府](#)

•

•

租金拖欠率 (Rent delinquency) : NYCHA 11%; 对标 (PMCOs) 2–5%; 对标 (其他 PHAs) 3–5%。[纽约市政府+1](#)

•

•

坏账率 (Bad debt) : NYCHA 1.2%; 对标 (PMCOs) 1–2%; 对标 (其他 PHAs) 1%。[纽约市政府+1](#)

•

•

工单关闭速度 (Corrective maintenance) :

•

◦

NYCHA: 5–7 天

◦

◦

其他 PHAs: 7–24 天

◦

◦

紧急: 都以 24 小时为目标 [纽约市政府](#)

◦

(这些数据你可以直接做成你 MVP 里的“现状仪表盘 + 角色争论弹药”。)

2) 采购/供应链现状与“量化问题” (Supply chain & Procurement)

2.1 采购端 (Procurement) 量化点

•

未来态里, BCG 写明:

•

◦

通过设立 **Chief Procurement Officer** 并集中采购: 节省 \$3M–\$4M (基于 ~40–45 FTE 减少)

◦

◦

供应商数量 (supply base) 从 ~1,000 缩到 ~180

◦

◦

更有效的 sourcing: 节省 \$11M–\$16M

◦

◦

路径: 2012–2013 扩展 pilot; 并在 **2012 年底前** 完成组织整合等动作 (报告里多处出现“end of 2012”的里程碑语境)。

◦

备注: 上面属于“BCG 量化影响”(你可以用来做你产品 minutes 的对标: 你模拟器最后算出来的 savings range、FTE reduction、supplier reduction, 能不能接近这组区间)。

2.2 (如果你要更“数据狂”) FY10 spend / in-scope 结构 (用于做 case 数字底盘)

•

报告在“Targeted cost savings”章节里给出 FY10 spend 的结构切法 (OpEx / CapEx、可审查 vs 不可审查、in-scope vs out-of-scope 等), 并在同页/相邻页注明: **\$472M 的 CapEx projects 含 2010 stimulus dollars;** 其“recurring annual spend”约 ~\$200M 等口径。

-

(这块非常适合塞给“CFO 角色”，让他逼你先做 scope 口径统一。)

3) 5 年量化影响 (Savings / New revenues) ——直接可当 “标准答案对照”

3.1 预期目标 (Expected targets)

-

报告写的 **Expected target: \$71M (net cost savings) 与 \$56M (new revenues)** 的量级对照。

-

3.2 按年爬坡 (Financial impacts over next 5 years)

-

净成本节省 (Net cost savings, run-rate)

-

◦

Total: 2012–2016 = 13, 24, 45, 59, 71 (\$M)

◦

◦

OTPS: 5, 11, 20, 23, 23 (\$M)

◦

◦

PS: 8, 14, 25, 36, 48 (\$M)

◦

-

报告同页也明确一句：“**Estimated run-rate savings of nearly \$13M by end of 2012**” (对应上面 2012=13)。

-

4) 转型 “要花多少钱、补多少人” (Investments & capability build)

报告给了一张“Transformation includes investments...”的表 (这张非常适合做你产品里“行动项成本化”的 gold standard) :

•

总计 (Total) :

•

○

New employees: 57

○

○

Cost: \$6.4M

○

○

IT system one-time cost: ~\$23–27M

○

○

Ongoing support: ~\$3–6M

○

○

Estimated annual benefit: ~\$19–25M

○

○

Training: \$1–4M

○

•

表里还逐项给了例子 (部分摘取，都是“数据可比对”的那种) :

•

◦

Operations: 新增 9 人，成本 \$0.8M

◦

◦

Finance: 新增 9 人，成本 \$0.9M; Budgeting one-time ~\$3M; ongoing \$0.3–0.6M; annual benefit \$2–4M

◦

◦

IT: 新增 23 人，成本 \$3.0M

◦

◦

Procurement/SCO: 新增 4 人，成本 \$0.4M; Materials mgmt system one-time ~\$12M; ongoing \$1–2M; annual benefit \$3–4M

◦

5) 组织/员工调查 (Engagement Survey) —— “吵架素材” 数据包

我把 P111 那张“division cut”整表按列转成文字（每列：n、%responses、以及每个维度的 O (overall) /D (disciplines) /M (motivators)；最后给 overall engagement 的 O）。

注：这部分数字是我从 PDF 原表逐列抄出成结构化文本，最适合你直接塞进“HR/COO 角色的事实库”。

•

ATAD or Mgmt and Cust. Rel. Sys.: n=136 (64%)

•

◦

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.4; M 3.3

◦

◦

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.7; M 3.6

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.3; M 3.2

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.5; D 3.4; M 3.6

-
-

Overall engagement (O): 3.7

-

•

Leased Housing: n=52 (24%)

•

-

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.4; M 3.5

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.6; D 3.5; M 3.6

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.2; D 3.2; M 3.2

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.5; D 3.5; M 3.5

-
-

Overall engagement (O): 3.7

-

•

Bronx PM – Office: n=298 (45%)

•

○

Objectives & aspirations: O 3.5; D 3.2; M 3.6

○

○

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.6; M 3.8

○

○

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.3

○

○

People manager capabilities & interactions: O 3.5; D 3.4; M 3.7

○

○

Overall engagement (O): 3.8

○

•

Bronx PM – Dev.: n=420 (32%)

•

○

Objectives & aspirations: O 3.6; D 3.3; M 3.9

○

○

Accountabilities & collaboration: O 3.8; D 3.7; M 3.9

○

○

Performance mgmt & recognition: O 3.5; D 3.4; M 3.5

○

○

People manager capabilities & interactions: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Overall engagement (O): 4.0

-

•

Brooklyn PM – Office: n=209 (31%)

•

-

Objectives & aspirations: O 3.5; D 3.2; M 3.9

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.4

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.6; D 3.5; M 3.7

-
-

Overall engagement (O): 3.9

-

•

Brooklyn PM – Dev.: n=530 (39%)

•

-

Objectives & aspirations: O 3.6; D 3.3; M 3.8

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.5; D 3.3; M 3.6

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Overall engagement (O): 3.9

-

•

Manhattan PM – Office: n=57 (38%)

•

-

Objectives & aspirations: O 3.6; D 3.4; M 3.9

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.8; D 3.7; M 3.9

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.4; D 3.3; M 3.5

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Overall engagement (O): 4.0

-

•

Manhattan PM – Dev.: n=310 (46%)

•

○

Objectives & aspirations: O 3.7; D 3.4; M 4.0

○

○

Accountabilities & collaboration: O 3.9; D 3.8; M 4.0

○

○

Performance mgmt & recognition: O 3.6; D 3.4; M 3.7

○

○

People manager capabilities & interactions: O 3.8; D 3.7; M 3.9

○

○

Overall engagement (O): 4.1

○

•

Queens/SI PM – Office: n=128 (32%)

•

○

Objectives & aspirations: O 3.5; D 3.2; M 3.7

○

○

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.6; M 3.7

○

○

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.4

○

○

People manager capabilities & interactions: O 3.6; D 3.5; M 3.6

-
-

Overall engagement (O): 3.8

-
-

Queens/SI PM – Dev.: n=668 (40%)

-
-

Objectives & aspirations: O 3.6; D 3.3; M 3.8

-
-

Accountabilities & collaboration: O 3.8; D 3.7; M 3.8

-
-

Performance mgmt & recognition: O 3.4; D 3.3; M 3.4

-
-

People manager capabilities & interactions: O 3.7; D 3.6; M 3.8

-
-

Overall engagement (O): 3.9

-
-

Tech Services: n=174 (35%)

-
-

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.1; M 3.6

-

○

Accountabilities & collaboration: O 3.6; D 3.5; M 3.7

○

○

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.4

○

○

People manager capabilities & interactions: O 3.6; D 3.5; M 3.7

○

○

Overall engagement (O): 3.8

○

•

CCC: n=72 (34%)

•

○

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.3; M 3.6

○

○

Accountabilities & collaboration: O 3.6; D 3.6; M 3.6

○

○

Performance mgmt & recognition: O 3.2; D 3.1; M 3.3

○

○

People manager capabilities & interactions: O 3.4; D 3.4; M 3.5

○

○

Overall engagement (O): 3.7

○

•

Emergency Servs.: n=518 (41%)

•

○

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.3; M 3.6

○

○

Accountabilities & collaboration: O 3.6; D 3.6; M 3.7

○

○

Performance mgmt & recognition: O 3.3; D 3.2; M 3.3

○

○

People manager capabilities & interactions: O 3.6; D 3.5; M 3.7

○

○

Overall engagement (O): 3.8

○

•

Operations Overall: n=3672 (41%)

•

○

Objectives & aspirations: O 3.4; D 3.4; M 3.4

○

○

Accountabilities & collaboration: O 3.7; D 3.7; M 3.5

○

○

Performance mgmt & recognition: O 3.2; D 3.2; M 3.2

○

○

People manager capabilities & interactions: O 3.4; D 3.4; M 3.5

○

○

Overall engagement (O): 3.8

○
